

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-51>

УДК 339.138

# ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ МАРКЕТИНГОМ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

## FEATURES OF INTERNATIONAL MARKETING MANAGEMENT FOR THE ORGANIZATION OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

**Данилюк Тетяна Іллівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9513-5287>**Бондарук Віктор Петрович**керівник відділу збуту,  
ТОВ «Київський маргариновий завод»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6838-5159>**Danyiuk Tetiana, Bondaruk Viktor**  
Lesia Ukrainka Volyn National University

Стаття присвячена актуальним питанням щодо особливостей управління міжнародним маркетингом для організації зовнішньоекономічної діяльності, що є ключовим фактором успіху для компаній, що працюють на міжнародних ринках. В роботі виділені основні напрями розвитку системи міжнародного маркетингу та його інструментарію. В статті обґрунтовано, що в маркетингово орієнтованих компаніях управління маркетингом вважається ключовою функцією і за її допомогою формується чітка організаційна структура управління міжнародним маркетингом. Подана порівняльна характеристика організаційних структур управління міжнародним маркетингом за основними видами зовнішньоекономічної діяльності. Наголошено, що підвищення обсягів міжнародної торгівлі може вимагати перегляду організаційної структури компанії, особливо щодо управління міжнародною діяльністю.

**Ключові слова:** міжнародний маркетинг, управління міжнародним маркетингом, організаційні структури управління, зовнішньоекономічна діяльність.

The article proves that in the context of growing competition and rapid dynamics of changes in the global economy, the development of modern business is impossible without taking into account global trends and active participation in international markets. The paper highlights the main directions of development of the international marketing system and its tools. It is also determined that international marketing management is not only a management function, but also a key strategic tool that allows companies to successfully compete in the global market. The article substantiates the creation of a marketing mechanism for regulating foreign economic activity, which is aimed at stimulating companies to improve the quality of products for competitive entry into foreign markets. It is also proved that in marketing-oriented companies, marketing management is considered a key function, since it reflects the priority of directing all departments of the company to meet the needs of customers and ensure their satisfaction. Therefore, the marketing department plays a key role in forming a strategy for orienting the production and sale of products or services. The article allocates various aspects that the marketing department takes into account in the process of implementing marketing activities to enter the foreign market. The paper determines that in the context of globalization and ever-growing competition, the importance of the organizational structure of international marketing management is becoming crucial for the successful operation of companies in international markets. Such structures should take into account the specifics of international business, ensure effective communication and information exchange between different departments and geographical markets, and stimulate innovation and continuous improvement of strategies. Based on this, the author allocates types of organizational structure of companies operating in international markets, where each of these types of structures has its advantages and disadvantages. A comparative characterization of the types of organizational structures for managing international marketing by the main types of foreign economic activity is provided. It is emphasized that an increase in the volume

of international trade may require a revision of the organizational structure of a company, especially with regard to the management of international activities.

**Keywords:** international marketing, international marketing management, organizational management structures, foreign economic activity.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та інтеграції світових ринків зовнішньоекономічна діяльність компаній набуває дедалі більшого значення. Міжнародний маркетинг стає невід'ємною складовою управління компанією, яка прагне успішно функціонувати на зовнішніх ринках. Важливість вивчення особливостей управління міжнародним маркетингом обумовлюється необхідністю адаптації до різних культурних, економічних, політичних та правових умов, що існують у різних країнах [2].

У цьому контексті міжнародний маркетинг дійсно є важливим інструментом для зростання компаній і створення стійких конкурентних переваг. У сучасних умовах глобалізації та швидкоплинного світового господарства, ефективна стратегія міжнародного маркетингу дозволяє компаніям лише розширювати свою присутність на нових ринках, але й підвищувати свою адаптивність та інноваційність.

Ефективне управління міжнародним маркетингом є ключовим фактором успіху для компаній, особливо в умовах турбулентного зовнішнього середовища, економічної кризи та зростання ризиків бізнес-діяльності. У сучасному глобалізованому світі, де економічні кордони стають все більш прозорими, компанії мають безпрецедентні можливості для розширення своєї діяльності за межами національних ринків. Водночас, це створює нові виклики, пов'язані з конкуренцією, різноманітністю культурних і регуляторних середовищ та економічною нестабільністю. У такому контексті організація зовнішньоекономічної діяльності компанії стає критично важливим чинником для забезпечення її довгострокового успіху [1].

Ефективне управління міжнародним маркетингом при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності дозволяє компаніям не лише підвищувати свою конкурентоспроможність, але й активно розширювати ринкові можливості та освоювати нові сегменти на міжнародному ринку. Це включає стратегічне планування, аналіз ринків, адаптацію продуктів та послуг до вимог іноземних споживачів, управління логістикою, фінансовими потоками та правовими аспектами міжнародної торгівлі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості управління міжнародним маркетингом для організації зовнішньоекономічної діяльності є суттєвим механізмом, що визначає успішність компанії на міжнародному ринку. Проблемам управління міжнародним маркетингом при організації зовнішньоекономічної діяльності присвячено значну кількість наукових робіт як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Філіп Котлер у своїй праці «Міжнародний маркетинг: від професіоналізму до креативності, лідерства та сталого розвитку» [9], висвітлює основні аспекти міжнародного маркетингу, включаючи стратегії, аналіз ринків і вибір міжнародних ринків. Первез Гаурі та Філіп Катеора у книзі «Міжнародний маркетинг» [8] досліджують еволюцію міжнародного маркетингу та вплив глобалізації на маркетингові практики. Карл Артур Солберг та Ховард Хузе в праці «Стратегічний міжнародний маркетинг» [6] розглядають стратегії розвитку міжнародних маркетингових програм та їхнє впровадження в умовах глобалізації. Практичні аспекти управління міжнародним маркетингом розглянув зарубіжний вчений Ральф Берндт у своїй праці «Управління міжнародним маркетингом» [10], де вказав на проблеми адаптації продуктів до міжнародних ринків та управління міжнародними маркетинговими кампаніями. Ключові концепції і стратегії міжнародного маркетингу, а також розвиток його та становлення дослідила у своїй праці Еріка Граф «Міжнародний маркетинг у часи сталого розвитку та діджиталізації» [7].

Серед українських вчених, які внесли важливий внесок у дослідження та розуміння різноманітних аспектів управління міжнародним маркетингом виділяються праці Співаковської Т. [3], Циганкової Т. [5] та Старостіної А. [4], які відображають актуальність та значимість проблем управління міжнародним маркетингом для українського бізнесу та допомагають краще зрозуміти цю складну та динамічну галузь. Роботи Співаковської Т. [3] стосуються міжнародного маркетингу і присвячені стратегії міжнародного розвитку, адаптації маркетингових стратегій до різних культурних контекстів, аналізу міжнародних ринків, що стосуються управління міжнародним маркетингом. Циганкова Т. [5] досліджує осо-

бливості міжнародного маркетингу, зокрема питання, пов'язані з управлінням зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. Її роботи допомагають зрозуміти, як ефективно інтегрувати міжнародний маркетинг у загальну стратегію управління підприємством. Старостіна А. [4] робить вагомий внесок у дослідження специфіки міжнародного маркетингу, акцентуючи увагу на адаптації маркетингових стратегій до особливостей різних ринків. Вона також досліджує сучасні тенденції у міжнародному маркетингу, такі як цифровий маркетинг та використання великих даних для прийняття маркетингових рішень.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Дослідження вчених допомагають розуміти складні аспекти управління міжнародним маркетингом в системі організації зовнішньоекономічної діяльності. Такі сучасні наукові дослідження та публікації забезпечують глибоке розуміння багатьох аспектів міжнародного маркетингу, але питання ефективного управління міжнародним маркетингом та його вплив на організацію зовнішньоекономічної діяльності підприємств все ще залишаються недостатньо вивченим, що вимагає подальших наукових пошуків і розробок у цьому напрямі.

**Формулювання статті (постановка завдання).** Стаття присвячена аналізу ключових аспектів управління міжнародним маркетингом в контексті організації зовнішньоекономічної діяльності. Її мета полягає у розгляді ключових концепцій і типів організаційних структур управління міжнародним маркетингом, їх адаптації до умов зовнішньоекономічної діяльності та ідентифікації можливих проблем та викликів у їхньому застосуванні. Основні цілі статті спрямовані на систематизацію теоретичних знань для здійснення ефективного управління міжнародним маркетингом та його адаптації до потреб зовнішньоекономічної діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Міжнародний маркетинг як самостійний напрямок в теорії маркетингу виник у другій половині 20-го століття і особливо активно розвивався у 80-90-х роках, і був пов'язаний із зростанням процесу глобалізації у світовій економіці.

Глобалізація сприяла зростанню міжнародної торгівлі, залученню іноземних інвестицій та розвитку міжнародних компаній [1]. У цьому контексті компаніям потрібно було зрозуміти деталі міжнародного ринку та розробити відповідні маркетингові стратегії.

Розвиток сучасного бізнесу неможливий без урахування глобальних тенденцій та активної участі на міжнародних ринках [1]. В умовах зростаючої конкуренції і стрімкої динаміки змін у світовій економіці система міжнародного маркетингу стає важливим інструментом для компаній, що прагнуть до успіху на міжнародному рівні.

Основними напрямками при розвитку системи міжнародного маркетингу, його інструментарію та формуванні ефективної маркетингової системи управління є [2]:

- дослідження міжнародних ринків;
- розробка міжнародної стратегії;
- адаптація продукту до міжнародних ринків;
- побудова міжнародного бренду;
- розробка міжнародного маркетингового комунікаційного плану;
- управління дистрибуцією;
- аналіз конкурентного середовища;
- моніторинг та аналіз результатів.

Всі ці інструменти поєднуються в систему управління міжнародним маркетингом.

Управління міжнародним маркетингом – це захоплююча та важлива галузь у світі сучасного бізнесу. Завдяки глобалізації та швидкому розвитку технологій, компанії мають унікальну можливість розширювати свої ринки за межами власної країни. Проте, це також створює нові виклики та потребує спеціалізованих знань та навичок для успішної реалізації міжнародних маркетингових стратегій [3].

Міжнародний маркетинг може бути розглянутий як специфічна функція управління, особливо для великих міжнародних компаній. Це відображається в тому, що управління міжнародним маркетингом включає в себе аналіз ринків багатьох країн, розробку стратегій для кожного ринку, а також координацію маркетингових дій на міжнародному рівні.

Для великих міжнародних фірм, які присутні на численних ринках у різних країнах, ефективно управління міжнародним маркетингом є ключовим елементом успіху. Це вимагає від компаній враховувати різноманітність культур, правових норм, економічних умов і конкурентної ситуації на кожному з ринків, де вони працюють.

Крім того, управління міжнародним маркетингом зазвичай включає у себе великий обсяг даних та вимагає використання передових технологій для аналізу ринкової інформації, забезпечення ефективної комунікації з клієнтами та керування маркетинговими кампаніями [4].

Отже, для великих міжнародних компаній міжнародний маркетинг є не лише функцією управління, але й ключовим стратегічним інструментом, що дозволяє їм успішно конкурувати на глобальному ринку.

Процес управління міжнародним маркетингом в бізнесі повинен здійснюватися поступово, з урахуванням всіх його компонентів. Створення маркетингового механізму регулювання зовнішньоекономічної діяльності – це здійснення домінуючого впливу державних і муніципальних органів на виробників продукції експортної цінності з метою максимального збільшення пропозиції на зовнішніх ринках. Механізм регулювання може бути спрямований на стимулювання компаній до підвищення якості продукції для конкурентоспроможного виходу на зовнішні ринки [5]. Це може включати участь у виставках і ярмарках, де компанії можуть продемонструвати високу якість своїх товарів, привернути увагу потенційних покупців та розширити свої можливості експорту.

Враховуючи це, сучасні компанії активно розглядають новітні маркетингові підходи для застосування регулюючих механізмів у зовнішньоекономічних зв'язках з урахуванням факторів впливу на чітку організацію цього процесу. Це важливо для забезпечення конкурентоспроможності та успішної діяльності на міжнародному ринку. Метою управлінської діяльності маркетингової орієнтації є спрямування виробництва на виготовлення конкретних товарів або послуг, які задовольняють потреби і бажання цільових споживачів на різних ринках. Ця стратегія передбачає активну взаємодію з ринком, постійне врахування змін в попиті та умовах конкуренції. Тому, в маркетингово орієнтованих підприємствах управління маркетингом вважається ключовою функцією, оскільки це віддзеркалює пріоритетність спрямування усіх підрозділів компанії на задоволення потреб клієнтів і забезпечення їхньої задоволеності.

Отже, служба маркетингу в маркетингово орієнтованій компанії несе відповідальність за розвиток і виконання маркетингових стратегій, спрямованих на досягнення успіху на ринку [3]. Вона відіграє ключову роль у формуванні стратегії орієнтації виробництва та збуту продукції або послуг. Вона аналізує ринкові тенденції, конкурентну ситуацію та потреби споживачів з метою розробки ефективних стратегій, що дозволять компанії здійснювати успішні операції на ринку.

У процесі здійснення маркетингових заходів для виходу на зовнішній ринок служба маркетингу компанії враховує різноманітні аспекти, щоб успішно просувати свою продукцію чи послуги на міжнародному ринку. Найважливішими аспектами є [3]:

1. Міжнародні ринкові особливості – в даному випадку служба маркетингу аналізує особливості міжнародних ринків, такі як культурні відмінності, економічні умови, правові норми та тенденції споживання і враховують ці фактори при розробці стратегій маркетингу для кожного конкретного ринку.

2. Конкурентна ситуація – аналізуючи конкурентну ситуацію на зовнішньому ринку, служба маркетингу визначає конкурентні переваги своєї компанії та розробляє стратегії для привертання уваги споживачів та вирішення від конкурентів.

3. Маркетингові канали – служба маркетингу вивчає найефективніші канали продажу та розповсюдження своєї продукції на міжнародному ринку.

4. Міжнародний брендинг – служба маркетингу розробляє стратегії брендингу, які враховують міжнародні аспекти, щоб створити сильний бренд, який буде визнаний та довірений на зовнішніх ринках.

5. Комунікаційні стратегії – в даному випадку служба маркетингу розробляє ефективні комунікаційні стратегії для залучення уваги міжнародних споживачів, використовуючи мовні та культурні особливості кожного ринку.

Таким чином, управління маркетинговою діяльністю вимагає особливого, уніфікованого підходу до створення структури управління маркетингом на підприємстві, збалансованої за всіма аспектами міжнародної торговельної діяльності.

В контексті глобалізації та постійно зростаючої конкуренції важливість організаційної структури управління міжнародним маркетингом стає визначальною для успішної діяльності компаній на міжнародних ринках. Організаційна структура визначає спосіб взаємодії між різними підрозділами компанії, координацію маркетингових зусиль та впливає на швидкість та ефективність прийняття стратегічних рішень щодо зовнішньоекономічної діяльності [3].

В умовах глобального бізнесу, де компанії мають справу з різноманітністю культур, законів, економічних умов та конкурентного середовища в кожній країні, організаційна структура має забезпечити не лише гнучкість

та адаптивність, а й здатність до ефективного управління різноманітністю та координації міжнародних маркетингових стратегій.

Така структура повинна враховувати специфіку міжнародного бізнесу, забезпечувати ефективну комунікацію та обмін інформацією між різними відділами та географічними ринками, а також стимулювати інновації та постійне вдосконалення стратегій. Отже, розробка та впровадження ефективної організації структури управління міжнародним маркетингом є ключовим фактором для досягнення конкурентних переваг та успіху на глобальних ринках.

Усі підприємства, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, вибирають лише власні моделі, що відповідають ринковим стратегіям, цілям функціонування на закордонних ринках та методам охоплення, і створюють власні унікальні конкурентоспроможні товари [5].

Компанії, що працюють на міжнародних ринках, характеризуються трьома типами організаційних структур: макропірамідальна, «зонтична», інтергломерат [3]. Щоб ефективно управляти своєю міжнародною діяльністю, компанії, що діють на міжнародних ринках часто використовують наступні типи організаційної структури [3]:

1. Макропірамідальна структура – в цьому типі структури компанія має централизоване керівництво на рівні материнської компанії, яка приймає стратегічні рішення та координує діяльність всіх своїх міжнародних підрозділів. Кожен підрозділ може мати велику автономію у розвитку своїх місцевих ринків, але стратегічне керівництво і контроль залишаються в руках центрального офісу. Макропірамідальна структура може забезпечити ефективне керівництво та контроль у великих міжнародних компаніях, вона може бути також більш важкодоступною та менш гнучкою в порівнянні з іншими типами організаційних структур. Рішення можуть ускладнюватися при передачі їх через кілька рівнів управління, адже це може призводити до затримок у виконанні та реакції на зміни на ринку. Недоліками таких конструкцій зазвичай полягають і в тому, що не враховується розбіжності між національними особливостями країн.

2. «Зонтична» структура – в цій структурі материнська компанія створює декілька дочірніх компаній чи брендів, кожен з яких спеціалізується на конкретному сегменті ринку або продуктивній лінії. У такій структурі

центральный офіс зберігається там, де розташований основний підрозділ компанії. Центральний офіс відповідає за формулювання глобальних цілей корпорації та надає консультаційну підтримку різним місцевим підрозділам. Перевагами такої структури є гнучкість та оперативна реакція на місцеві умови та зміни вимог ринків, що дозволяє компанії бути максимально адаптованою до місцевих потреб. Крім того, ця структура сприяє швидкому росту та розширенню компанії. Однак, «зонтична» структура не завжди ефективна. Дублювання функцій та конфлікти між центральним офісом і місцевими підрозділами можуть ускладнювати прийняття рішень та сповільнювати розвиток компанії. Тому, необхідно уважно враховувати переваги та недоліки цієї структури перед її впровадженням.

3. Інтергломератна структура – є типом організаційної структури, який відрізняється від традиційних корпоративних моделей. Вона полягає в утворенні мережі незалежних компаній або бізнес-одиниць, які зазвичай мають власних власників або менеджмент. Ці компанії можуть бути пов'язані спільними інвесторами або партнерами, але вони зберігають свою незалежність і автономію у керуванні та прийнятті стратегічних рішень. Інтергломератна структура може бути привабливим вибором для компаній, які шукають більшу гнучкість та інноваційність, але вона також вимагає відмови від деякої частини контролю та координації, яку зазвичай забезпечують більш традиційні структури.

Кожен з цих типів структур управління міжнародним маркетингом має свої переваги та недоліки і може бути вибрана компанією залежно від її глобальної стратегії, розміру, галузі діяльності та інших факторів. Вибір певного типу структури допомагає компанії ефективно організувати свою міжнародну діяльність та досягти своїх цілей на глобальному ринку для ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Наочно побачити характеристики таких структур і порівняти їх за основними видами зовнішньоекономічної діяльності допоможе порівняльна характеристика організаційних структур управління (рис. 1).

Підвищення обсягів міжнародної торгівлі може вимагати перегляду організаційної структури компанії, особливо щодо управління міжнародною діяльністю [3]. Коли експортний відділ перетинає межі своїх можливостей, інші підрозділи та служби можуть стати необхідними для ефективного управління міжна-

Види організаційних структур управління міжнародним маркетингом			
Макропірамідальна структура		«Зонтична» структура	Інтергломератна структура
Види зовнішньоекономічної діяльності	Орієнтація компанії загалом		
	спрямована на кінцевий результат	спрямована на розширення компанії, зростання обороту	спрямована на отримання максимального прибутку
	Стратегічне планування		
	здійснюється єдиним центром	здійснюється керівництвом філіалів в рамках глобальних цілей, сформульованих центром	здійснюється окремо кожною компанією, що входить до інтерконгломерату
	Тактичне планування, планування виробництва		
	здійснюється єдиним центром	здійснюється як центром, так і філіалами самостійно	здійснюється окремо кожною компанією
	Маркетингова діяльність		
	спрямована на максимальну стандартизацію	розпилення сил у вирішенні маркетингових проблем, тенденція до диференціації продуктів	організовує маркетингову діяльність відповідно до своїх цілей

**Рис. 1. Порівняльна характеристика організаційних структур управління міжнародним маркетингом за основними видами зовнішньоекономічної діяльності**

*Джерело: розроблено авторами на основі [3, с. 65]*

родними операціями. Ось кілька можливих кроків, які компанія може зробити для адаптації до зростаючого обсягу міжнародної діяльності: створення міжнародного відділу, розширення міжнародної маркетингової служби, створення регіональних підрозділів, навчання та розвиток персоналу. В цілому, перегляд організаційної структури та впровадження нових методів управління можуть допомогти компанії ефективно реагувати на зростання обсягів міжнародної торгівлі та забезпечити успішний розвиток на міжнародному ринку.

**Висновки.** Ефективність управління міжнародним маркетингом суттєво впливає на успішність не лише маркетингової діяльності, але й загальної продуктивності та результа-

тивності функціонування компанії у цілому. Такий підхід підкреслює важливість грамотного стратегічного планування та управління в міжнародному маркетингу для досягнення успіху на глобальному ринку. Управління міжнародним маркетингом для організації зовнішньоекономічної діяльності вимагає глибокого розуміння культурних, економічних та політичних відмінностей між країнами. Гнучкість, адаптивність та стратегічне мислення є ключовими компонентами успішного міжнародного маркетингу. Для цього в нагоді стають чітко і зрозуміло побудовані організаційні структури управління компанією. Так, з розвитком міжнародних відносин змінюється і динаміка побудови організаційних структур. Ком-

панії, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, часто виявляють потребу в адаптації своїх структур та стратегій управління для ефективної роботи на міжнародному рівні. З розвитком міжнародних відносин компанії шукають нові підходи до побудови організаційної структури, щоб забезпечити ефективну роботу на міжнародному ринку. Все це і визначає специфіку управління міжнародним маркетингом, робить необхідним його вико-

ристання для організації зовнішньоекономічної діяльності. Тому, подальше дослідження шляхів побудови та адаптації організаційних структур до мінливих умов зовнішнього середовища є критично важливим для розвитку сучасного бізнесу. Ці напрями дослідження можуть допомогти розкрити нові можливості та стратегії для побудови організаційних структур, які успішно функціонують у змінних умовах зовнішнього середовища.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гаврилюк І. І. Динаміка та тенденції розвитку міжнародної торгівлі в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/47> (дата звернення: 10.06.2024)
2. Князева Т. В. Міжнародний маркетинг: навч. посібник. Київ : НАУ, 2019. 164 с.
3. Співаковська Т. В. Міжнародний маркетинг: конспект лекцій. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 71 с.
4. Старостіна А. О., Панасюк Ю. М. Маркетингове консультування в умовах турбулентних змін бізнес-середовища. *Об'єднані наукою: перспективи міждисциплінарних досліджень*. Київ, 2022. С. 144–146.
5. Циганкова Т., Гордєєва Т. Розвиток концепцій міжнародного маркетингу та цифрової економіки. *Міжнародна економічна політика*. 2023. № 1 (38). С. 55–57.
6. Carl Arthur Solberg, Havard Huse. *Strategic International Marketing Strategy Development and Implementation*. Taylor & Franci. 2024. 418 p.
7. Erika Graf. *International marketing in times of sustainability and digitalization*. De Gruyter. 2023. 321p.
8. Pervez Ghauri, Philip Cateora *International Marketing*, 5e Kindle Edition. McGraw Hill, 2021. 1223 p.
9. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Hooi Den Huan. *Entrepreneurial Marketing: Beyond Professionalism to Creativity, Leadership, and Sustainability*. John Wiley & Sons, LTD, 2023. 288 p.
10. Ralph Berndt, Claudia Fantapie Altobelli, Matthias Sander. *International marketing management*. Springer Gabler, Berlin, 2023. 620 p.

#### REFERENCES:

1. Havrylyuk I. I. (2023). *Dynamika ta tendentsiyi rozvytku mizhnarodnoyi torhivli v Ukrayini*. [Dynamics and trends in the development of international trade in Ukraine]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 47. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/47> (Accessed 10 June 2024) (in Ukrainian)
2. Knyazyeva T. V. (2019). *Mizhnarodnyy marketynh: navch* [International marketing]. Kyiv: NAU, 164 p. (In Ukrainian)
3. Spivakovs'ka T. V. (2021). *Mizhnarodnyy marketynh: konspekt lektsiy*. [International marketing]. Kyiv: KPI im. Ihorya Sikors'koho. 71 p. (in Ukrainian)
4. Starostina A. O., Panasyuk Yu. M. (2022). *Marketynhove konsul'tuvannya v umovakh turbulentnykh zmin biznes-seredovyshcha*. [Marketing consulting in conditions of turbulent changes in the business environment]. *Obyednani naukoxy: perspektyvy mizhdystyplinarnykh doslidzhen'*. Kyiv, pp. 144–146. (in Ukrainian)
5. Tsyhankova T., Hordyeyeva T. (2023). *Rozvytok kontseptsiy mizhnarodnoho marketynhu ta tsyvrovoyi ekonomiky* [Development of concepts of international marketing and digital economy]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*, no. 1 (38), pp. 55–57. (in Ukrainian)
6. Carl Arthur Solberg, Havard Huse. (2024). *Strategic International Marketing Strategy Development and Implementation*. Taylor & Franci. 418 p.
7. Erika Graf. (2023). *International marketing in times of sustainability and digitalization*. De Gruyter. 321 p.
8. Pervez Ghauri, Philip Cateora. (2021). *International Marketing*, 5e Kindle Edition. McGraw Hill. 1223 p.
9. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Hooi Den Huan. (2023). *Entrepreneurial Marketing: Beyond Professionalism to Creativity, Leadership, and Sustainability*. John Wiley & Sons, LTD. 288 p.
10. Ralph Berndt, Claudia Fantapie Altobelli, Matthias Sander. (2023). *International marketing management*. Springer Gabler, Berlin. 620 p.